

経営初心者と経営経験者の成功要因

北星学園大学 経済学部
増田辰良

2012 年 3 月 30 日 No.7

〒004-8631

札幌市厚別区大谷地西 2 丁目 3 番 1 号

北星学園大学 経済学部

メール・アドレス : masuda@hokusei.ac.jp

このワーキングペーパーは著者個人の責任において書かれたものであり、北星学園大学は、発行管理のみを行っています。

経営初心者と経営経験者の成功要因*

[要旨]

起業家と聞けば、初めて事業を興した経営初心者が想像されがちである。しかし、海外の先行研究をみると、起業家を経営初心者のみならず、ポートフォリオ起業家（複数の事業を同時並行的に運営している起業家）と連続起業家（1つの事業を終えてから新たに別の事業を興す起業家）に分類して（ポートフォリオ起業家と連続起業家とは合算し経営経験者と呼ぶ）、その諸属性を比較するものは多数ある。本稿では、わが国の起業家を経営初心者と経営経験者に分類し、その成功する確率を高める要因を検証する。この2つの起業家の違いは、経営経験者は事業を運営した経験を有するが経営初心者にはこの経験がない、ということである。この経験の有無と成功する確率との間には何か関連があるはずである。検証結果によると、いずれの起業家も若年で起業経験があり、強い成長意欲を持つとき成功する確率は高くなっていた。起業経験については、経営経験者の成功する確率に与える効果が経営初心者のそれを大幅に上回っていた。経営初心者は一般勤務者以上の職務経験を必要とするが、前職キャリアよりも現在の事業に関連する何がしかの起業経験があれば成功する確率を高めることができる。各起業家に独自の成功要因をみると、経営初心者にとっては立地場所であり、経営経験者にとっては経過月数や個人経営という事業形態であった。

キーワード：経営初心者、ポートフォリオ起業家、連続起業家、起業経験、経営成果

JEL classification: M12, M13, L26

1. はじめに

海外における起業家研究をみると、その起業の回数に応じて起業家を経営初心者（Novice founders：初めて事業を興した起業家）、ポートフォリオ起業家（Portfolio founders：複数の事業を同時並行的に運営している起業家）と連続起業家（Serial founders：1つの事業を終えてから新たに別の事業を興す起業家）に分類して（ポートフォリオ起業家と連続起業家とは合算して Habitual founders＝経営経験者と呼ばれることもある）、その諸属性を比較するものは多数ある（Westhead and Wright, 1998a,b;1999;2006）。またタイプを区別することなく、起業家として、その成功する確率の決定要因を計量分析する先行研究も多数ある（Storey,1997; Parker,2004;2006）。

しかし、わが国において、こうした起業家タイプを公的なデータ・ソースから抽出することはかなり困難である。そのため起業家と言えば、経営初心者が想像されがちである。また政府による起業支援政策は、これから事業を興す希望を持っている者、あるいはその準備をしている（潜在的=Nascent な経営）者に対して実施されているという印象がある。

* 本稿の作成に当たり、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJ データアーカイブから〔日本政策金融公庫総合研究所（寄託時：国民生活金融公庫総合研究所）「新規開業実態調査（特別調査）」2007年〕の個票データの提供を受けました。記して、感謝します。

が唯一、国民生活金融公庫総合研究所（現在の日本政策金融公庫総合研究所）によるアンケート調査を利用することによって起業家タイプに関するデータを比較的容易に入手することができる。本稿の目的は、同金融公庫総合研究所が収集した個票データを使って、わが国における経営初心者と経営経験者の成功する確率を高める要因について計量分析をすることである。そして、分析結果から起業支援政策のあり方を考察することである。

計量分析についてはプロビット・モデルとロジット・モデルを用いて、2つの起業家タイプが成功する確率を高める要因について検証し、比較する。これらの分析手法を用いて起業家の成功要因を検証した先行研究は必ずしも多くない。さらに、わが国の起業家を経営初心者と経営経験者とに分類して、その成功要因を比較する研究例はほとんどない。上記の定義からも分かるように、2つの起業家の顕著な違いは、経営経験者は事業を運営した経験を有するが経営初心者にはこの経験がない、ということである。この経験の有無と成功する確率との間には何か関連があるはずである。こうした経験の違いを変数として捉えられるのは斯業経験の有無と起業直前（前職）の職業である。そこで斯業経験の有無ダミーのみならず、この有無ダミーと前職ダミーとの交差項を作り、成功する確率に与える効果を検証する。この交差項は前職時に現在の事業に関連する業務をしていたかどうかという経験の代理変数として採用する。

起業家の成功指標を収益性（黒字基調の場合を1、赤字基調の場合を0とするダミー変数）とすると、本稿では以下のような分析結果を得た。経営初心者と経営経験者に共通する成功要因は、若年で、斯業経験を有し、企業規模を拡大したいという成長意欲であった。個別にみると、経営初心者が成功する確率は事業所の立地する人口規模に依存し、経営経験者が成功する確率は個人経営という事業形態や起業後の経過月数に依存していた。交差項については経営初心者においてのみ統計上の有意性があり、成功する確率を高めるためには少なくとも一般勤務者としての経験を必要としていた。斯業経験のみの効果と交差項のそれとを比べると、前職よりも現在の事業に関連する何がしかの斯業経験があれば成功する確率を高めることができるようである。

こうした分析結果を起業支援政策との関連で考えると、政策当局者は包括的な支援政策を提供するのではなく、起業家タイプごとにその必要性や能力に見合った内容の支援政策を提供すべきである、という提言をすることができる。

次節では、先行研究の成果を紹介する。3節ではデータ、分析手法、変数等について説明し、検証すべき仮説を提示する。各変数が経営初心者と経営経験者の成功する確率に与える効果は違うので、いずれの起業家に有利に作用するのかという視点から仮説を提示する。4節では計量分析の結果を紹介する。最後に、分析結果を要約し、起業支援政策との関連や残された研究課題を考える。

2. 先行研究の紹介

本稿と同じ分析手法を使っているが、起業家を分類することなく、その成功する確率を高める要因について検証している先行研究には、以下のものがある。ここでは研究の背景や分析結果が持つ意味などには触れないで、検証結果のみを紹介する。

会社役員や自営業主の経験がある起業家を事業経営経験者と定義するならば、Schiler

and Crewson (1997)は自営業主としての経験をもつ男性起業家、女性起業家とその合計について成功する確率を高める要因を検証している。成功指標は年間所得が 15,000 ドルを上回る場合を 1、それ以外を 0 とするダミー変数である。分析手法はロジット・モデルである。その検証結果によると、成功する確率を高める要因は既婚者（男性）、大学での教育歴（男性）、自営業主としての経験（男性、女性、合計）、都市の居住者（男性、合計）と年齢（女性）であった。

わが国については、中小企業庁（2002）が国民生活金融公庫総合研究所の個票データを用いて、起業家が成功する要因を検証している。成功指標を収益性（黒字基調=1、赤字基調=0）とし、これを高める要因をプロビット・モデルで検証した。その結果、若年で、起業経験年数が長く、起業に必要な資金規模が大きいほど黒字化する傾向があった。また経営経験ダミー（会社役員や自営業主の経験がある起業家）は成功する確率と何ら有意な関係をもっていなかった。

Harada (2003)は収益性、月商、年収を起業家の成功指標として、これらの確率を高める要因をプロビット・モデルによって推定している。収益性（黒字基調=1、赤字基調=0）を高める要因は、若年、前職が役員、男性、企業規模（起業時の資金調達規模）であった。一方、起業経験は統計上 5%水準の有意性をもって成功する確率を下げていた。

Kutsuna and Harada (2004)は月商（現在の月商が起業前の目標月商を超えている場合を 1、それ以外を 0 とするダミー変数）を成功指標として、この確率を高める要因をプロビット・モデルによって推定している。その結果、若年、男性、開業資金額、起業後の経過月数が成功する確率を高める要因であることを明らかにしている。

本庄（2005）も経営経験ダミー（事業経営経験者）と収支状況ダミー（直近年度の収支状況を同業他社と比較した指標）との間にある関係を検証している。検証方法は順序プロビット・モデルである。その結果、起業の経緯を示す変数の家業発展型ダミー、企業年齢、株式会社ダミー、株式公開ダミーなどは収支状況を改善するが、経営経験ダミー、経営者の起業時における年齢、起業経験、大学卒ダミーは収支状況を改善していなかった。

深沼・松原（2008a）も成功指標を収益性（黒字基調=1、赤字基調=0）とし、これを高める要因をロジット・モデルで検証している。その際、若年非正規雇用者（34 歳以下でパートタイマー・アルバイト、派遣社員・契約社員）の起業に注目をした。その結果、全サンプルでは他の雇用形態（35 歳以上の中高年正規・非正規雇用者）と比べて、若年非正規雇用者が収益を黒字化する確率は高く、起業経験年数や開業費用もこの確率を高めるように作用していた。学歴（大学卒ダミー）や性別（男性ダミー）はいずれもこの確率とは有意な関係をもっていなかった。

同じく、深沼・松原（2008b）は立地条件が収益性（黒字基調=1、赤字基調=0）に与える効果をロジット・モデルで検証している。その結果、立地区分（地方圏、中核都市圏、大都市圏）は収益性と有意な関係にないが、法人企業ダミー、起業経験年数、開業費用、家族構成員数などは黒字化する確率を高めることを明らかにしている。

少ない先行研究例の紹介ではあるが、また起業家タイプを区別していないが、いずれの分析手法によっても成功する確率を高める要因は若年、男性、起業時の企業規模、起業後の経過月数（企業年齢）、法人ダミー、起業経験年数などであった^(注 1)。ただし、こうした先行研究では経営者の事業に対する将来ビジョンが検証されていない。本稿ではこうし

た変数の一部に将来ビジョンや交差項（起業経験の有無ダミー×前職ダミー）を追加して経営初心者と経営経験者の成功要因を検証する。

3. データ、分析手法と予備的考察

3.1. データ

本稿で利用する個票データは国民生活金融公庫の全国の支店が 2006 年 4 月から同年 9 月にかけて融資を行った経営者のうち、融資時点で起業後 5 年以内の経営者（起業前の企業を含む）である。データはアンケート調査によって収集された。この経営者のうち、「問 42 現在の事業を始める前に、事業経営の経験はありますか。（法人役員としての経営への参加も含みます）」（国民生活金融公庫総合研究所編, 2008, p. 276）という質問への回答者を次の 3 つの起業家タイプとして分類する。

1. 経験なし；経営初心者、2. 現在も別事業として経営；ポートフォリオ起業家、3. 経験はあるが、現在その事業は経営していない；連続起業家。なお、ポートフォリオ起業家については自ら起業をした場合のみならず家業を継承した場合も含む。連続起業家については必ずしも廃業経験者ではない。廃業したかもしれないし、事業を誰かに譲渡したかもしれない。そうしたことは不明である。また、ポートフォリオ起業家と連続起業家とを合計したものは経営経験者と呼ばれている（Westhead and Wright, 1998a,b;1999）。

こうした起業家について、質問項目のうち複数回答によるものは避け、できるだけ先行研究において採用された変数が入手できるように質問項目を選んだ。その結果、経営初心者；915 件(75.43%)、経営経験者；298 件（24.56%）、合計 1213 件(100%)を分析対象^(注 2)とする。

3.2. 分析手法

分析手法はプロビット・モデルとロジット・モデルである。この 2 つのモデルは、ある事象の発生を $Y_i = 1$ （その発生確率を P_i ）、そうでない場合を $Y_i = 0$ （その発生確率を $1 - P_i$ ）とする二値データの因果関係を検証するときに採用されている^(注 3)。

モデルの違いは推定式の誤差項の累積分布を標準正規分布と仮定するか、ロジスティック分布と仮定するかによる。この 2 つの分布はその形状（裾の部分を除いて）が互いによく似ているので、サンプル数が大きい限り（裾の方に十分な観測値がある限り）推定結果はほぼ同じになることが知られている。プロビット・モデルを採用することのメリットは他の説明変数を一定として、ある説明変数が変化すると、従属変数が発生する確率にどれだけ影響を与えるのかという限界効果（偏微係数）を計測することができることである。またロジット・モデルを採用すると説明変数の値が 1 単位変化したときの従属変数に与える倍率（オッズ比）を計測することができる。

3.3. 変数

ここでは採用した変数を説明するとともに、その変数が経営初心者と経営経験者のいずれの成功する確率を高めるのに有利であるのか、という視点から仮説を立てる。ここで提示

する仮説は既に Storey(1997)によって詳述されているし、その後の多数の先行研究 (Parker,2004, 2006; Westhead and Wright, 1998a,1998b,1999) によっても検証されている。ただし、先行研究と本稿との顕著な違いは、本稿が起業家タイプを区別して経営初心者と経営経験者との成功する確率に与える要因を検証しようとしていることである。よって、採用した説明変数がこの確率に与える効果を先行研究と同じ仮説でもって検証することは必ずしも正しくない、と考える。経営経験者を構成する起業家はポートフォリオ起業家と連続起業家であるが、経営経験者は経営初心者と比べて自ら事業を興し起業家的技能を学習済みの経営者たちである。したがって 2 つのタイプの起業家の成功する確率に与える要因は異なる、と考えるのが自然である。ここではこうした視点から仮説を立てる。以下の括弧内にある+と-は予想される回帰係数の符号である。不等号は予想される回帰係数の効果の大小関係を示している。

先行研究では成功指標として、起業家の所得、収入や売上高が採用される場合が多いが、これらの指標はアンケートへの回答時に過小に回答され易いという問題や物価の変動を考慮しなければならないという問題がある。また従業員数の成長率が採用される場合もあるが、これも起業家の事業目的は利益を最大化することであって雇用を増やすことではないことからすると、必ずしも望ましい指標ではない。ただし、起業支援政策の目的が雇用の拡大であれば、政策当局者には興味のある指標である。こうした問題があるので成功指標（従属変数）として、先行研究と同じく、本稿でも経営初心者と経営経験者の収益性を採用する。これは採算状況が黒字基調であれば 1、赤字基調であれば 0 とするダミー変数である。（収益性；黒字基調=1）

成功（黒字基調化）する確率を規定する要因（説明変数； X_i ）についても、先行研究に従い、起業家の人的属性、起業経験、起業直前の職業、起業時の資金調達額、企業年齢（経過月数）、起業時の事業形態、事業所が所在する市町村の人口規模などに加えて起業家もつ将来ビジョンと交差項（起業経験ダミー×前職ダミー）を採用する。

最初に全サンプルを対象として経営初心者と経営経験者のいずれがより成功する確率が高いのかを検証するが、回帰係数の符号や規模を事前に予想することはできない。ここでは経営経験者の場合を 1、経営初心者の場合を 0 とするダミー変数と収益性との関係を検証する。（経営経験者；+、-）

人的属性として、男性であれば 1、女性であれば 0 という性別ダミー変数を採用する。事業が成功する確率という視点からみると、男性は女性よりも有利であるという仮説を支持する先行研究が多い (Parker,2004;2006)。一方、性別は成功する確率に重要な影響を与える要因ではない、という研究成果もある (Storey,1997)。この変数が経営初心者と経営経験者のいずれの成功確率に有利に作用するのかを事前に予想することはできない。（男性；+、-）

起業時における起業家の年齢については、若年者ほど市場環境の変化に対応し成長しやすいという仮説もあれば、ある程度加齢者ほど経験や信用を蓄積しているので資金調達が容易であり成長しやすいという仮説もある。そのため成長と起業家の年齢との間に二次関数を想定して最適な年齢を求めようとする研究もあるが、本稿では一次関数をのみ想定して分析する。なお、変数として起業時の年齢の対数値を採用する。この変数について

も経営初心者と経営経験者のいずれの成功する確率に有利に作用するのかを事前に予想することはできない。(起業時における起業家の年齢;+、-)

教育は事業の成功する確率を高めるために必要な人的資本の構成要素であると考えられている。本稿では、最終学歴が大学卒・大学院修了であれば 1、それ以外を 0 とするダミー変数を採用する。より高い教育を受けた者ほどそうでない者よりも起業後の期待所得が高く、また被雇用者の状態に留まるよりも高い所得が期待できなければ、事業を興すこともないであろう。よって、起業家の学歴は成功する確率を高めるという仮説を立てることができる。ただし、この変数が経営初心者と経営経験者のいずれの成功する確率に有利に作用するのかを事前に予想することはできない。(大学卒・大学院修了;+)

現在の事業に関連する仕事をした経験（斯業経験）がある場合を 1、ない場合を 0 とするダミー変数を採用する。一般的に、この経験は成功する確率を高めるように作用することが考えられる。がしかし、成功するためには既存の経験、知識や慣行に頼るだけでは不十分であるという仮説も考えられる。経営初心者と経営経験者との顕著な違いはこの経験の有無と年数である、と言える。ここでは経験の有無ダミーを採用するが、この変数が経営初心者よりも経営経験者に対して大きく表れるものと予想できる。なぜなら経営経験者は文字どおり事業経営の経験があるからである。(斯業経験;+, 経営経験者 > 経営初心者)

経営経験ということからすると起業直前の職業も成功する確率を規定する要因である。ここでは起業直前の職業をダミー変数として採用する。管理職をレファレンス・グループ（基準）として、役員、一般勤務者、その他であればそれぞれ 1 とする。一般の勤務者としての経験よりも役員として事業経営に従事したことのある経験は成功する確率を高めるものと考えられる。また前職といっても現在の仕事に関連する業務に就いていたか否かが重要である。そこでこれらの職業ダミーと斯業経験の有無ダミーとの交差項を作り、その効果を測定する。この効果は役員としての経営経験がある経営者に対して大きく表れるものと予想できる。(交差項;+, 経営経験者 > 経営初心者)

起業時の企業規模を示す変数として資金調達額を用いる。この絶対額のバラツキは大きいので推定式では対数値を用いる。企業規模と成長との間には負の関係があり、小規模企業ほど成長を志向し成功する確率も高くなるという仮説がある一方で逆の仮説もある。初期の資金調達額が大きいほど、市場で発生する不確実性に対処できるからである。ただし経営経験者は事業を経営した経験があり、また現在別の事業を経営している者を含んでいるので、新たな事業にも資金を融通しやすいであろう。よって資金調達が成功する確率に与える効果は経営初心者よりも経営経験者の方が大きいであろう。(資金調達額;+, 経営経験者 > 経営初心者)

企業の年齢と成長との間にある関係については、一般的に若い企業は社歴の長い企業よりも急成長することが知られている。これは新しい企業は競合する他社との関係から急速に成長し、最小最適規模を達成しなければならない、ということを反映している。また、この企業の年齢は成功する確率と次のような関係をもっている。起業から時間が経過するにつれて、起業家は競合する企業の出現という経営環境の変化に直面し、成功する確率を高めることが難しくなるかもしれない。本稿で採用するデータは起業後 5 年以内にある経営者たちである。この企業の年齢の代理変数として経過月数を用いて、その影響を検証す

る。経営環境の変化に対応するということでは、経営初心者よりも経営経験者がより柔軟に対応する経験を有しているであろう。よって経過月数は経営経験者に有利に作用するものと予想できる。(経過月数;+, 経営経験者 > 経営初心者)

成功する確率を高める要因として経営に対する姿勢も重要である。これは2節で紹介した先行研究には含まれていない変数である。事業規模についてポジティブな将来ビジョンをもつ起業家はネガティブなビジョンをもつ起業家よりも成長するという仮説を立てることができる。この仮説を検証するために、「今後、事業規模を拡大したい」という成長意欲をもつ場合を1、それ以外を0とするダミー変数を採用する。いずれの起業家がよりポジティブな将来ビジョンをもつのかを事前に予想することはできない。(企業規模を拡大したい;+, -)

事業形態も起業家の成功する確率と関連している。例えば株式会社という形態で事業をスタートすることの最大のメリットは有限責任であり、次に顧客や金融機関に対する信用の確保である、と言われている。こうしたメリットは成功する確率を高めるであろう。この関係を検証するために起業時における事業形態を法人とするダミー変数を採用する。ただし、この変数が経営初心者と経営経験者のいずれの成功する確率に有利に作用するのかを事前に予想することはできない。(法人形態;+)

小規模企業の売上高は地域に特化した事業活動に由来するところが大きい。そのため事業所の立地場所は成功する確率と関連していることが予想できる。一般的に立地場所あるいは市場規模は成功する確率にプラスに作用することが考えられる。ここでは起業時の事業所が所在する市町村の人口規模を立地場所の代理変数として採用する。経営経験者は経験上、事業所をどこに立地すればよいのかという知識や情報を経営初心者よりも有しているであろう。よって、この変数は経営経験者の成功する確率を高めるように作用することが予想できる。(立地場所の人口規模;+, 経営経験者 > 経営初心者)

最後に、成功する確率は起業した業種にも依存する。この違いをコントロールするために業種ダミーを導入する。こうした変数の定義と仮説の一覧は表1と表2に掲載した。

3.4. 予備的考察

次に、計量分析に進む前に各変数の平均値について経営初心者と経営経験者の格差に統計上の意味があるのか検定する。表3はその結果を一覧表にしたものである。成功指標である収益性(黒字基調=1)の格差には10%水準での有意差があり、経営経験者が経営初心者よりも黒字基調になっていた。起業時の年齢格差には1%水準での有意差があり、経営経験者が5歳以上高齢であった。学歴にも5%水準で有意な格差が確認できた。経営経験者は経営初心者よりも約6.6%以上が大学卒・大学院修了者たちである。

斯業経験の有無にも両者には10%水準での有意な格差があり、経営初心者が経営経験者よりも多く斯業経験をしていた。開業直前の職業では役員は経営経験者、管理職と一般勤務者では経営初心者の方が多く、格差も1%水準で有意性のあることが確認できた。斯業経験との交差項にも同じことが確認できた。経営初心者は圧倒的に一般勤務経験者が多く、経営経験者は役員経験者が多い。経営経験者がポートフォリオ起業家と連続起業家で構成されていることからすれば、これは当然のことである。

起業時の資金調達額には10%水準での有意差があり、経営経験者は経営初心者よりも

約 262 万円だけ多くの資金を調達していた。経営経験者の中には複数の事業を運営している者もいることからすれば、新規に興した別の事業へ資金を融通することも比較的容易であろう。事業への将来ビジョンとして、企業規模を拡大したいという成長意欲についてみると、ここでも経営経験者の意欲が強く、経営初心者との格差の間には 1%水準で有意差があった。事業形態についても両者には 1%水準での有意差があり、経営経験者の約 58%は法人形態で起業をしていた。立地場所については 200 万人以上と 10 万人以下の人口規模においてのみ格差に有意性が確認できた。

開業した業種については製造業、医療・福祉、サービス業（企業・官庁対象）において有意な格差が確認できた。経営初心者は医療・福祉での起業が多く、経営経験者は製造業、サービス業（企業・官庁対象）において多くなっていた。

こうした格差のある変数のうち、1%水準で有意差があったのは起業時の年齢、前職の役員と一般勤務者、将来ビジョン、法人形態であり、前職が一般勤務者以外はすべて経営経験者の平均値が経営初心者を上回っていた。次節では、こうした平均値の格差が成功する確率に与える効果を検証する。表 4 は基本統計量である。

4. 経営経験の有無と経営成果

最初に全サンプル(N=1213)を対象として、経営経験の有無が収益性に与える効果をみる。表 5 は起業家が経営経験者である場合を 1、経営初心者である場合を 0 とするダミー変数と収益性との関係をみたものである。プロビット・モデルやロジット・モデルで推定された回帰係数の符号は、それがプラス（マイナス）であれば、従属変数に対してプラス（マイナス）の影響を与えることを意味している。しかし、影響の大きさは、線形回帰分析とは異なり係数値そのままの大きさではない。つまり係数値は影響の程度を示すものではない。例えば、表の中の経営経験者において、その係数の符号はプラスなのでプロビット・モデルの限界効果 $\left[\left(\frac{dP(Y=1)}{dX}\right)\right]$ は、経営経験者が 1 人増えると黒字基調になる確率は約 9.7%高くなる、と読む。またロジット・モデル $[Exp(B)]$ では経営経験者が 1 人増えると黒字基調になる確率は 1.557 倍高くなる、と読む。明らかに、経営経験者は成功する確率を高めていることがわかる。これはダミー変数なので当然、経営初心者は同じ%、同じ倍率だけ成功確率を下けている。

次に、起業家ごとに成功する確率の決定要因を検証する。表 6 は分析結果である。第 1 に、全ての推定式において性別や学歴は成功する確率と何ら有意な関係をもっていないことがわかる。起業時の資金規模も全サンプルでみれば、6.1%（1.316 倍）だけ黒字基調になる確率を高めているが、経営初心者と経営経験者とに分けて推定したときには何ら有意な関係をもっていなかった。この検証結果は仮説を支持していない。全サンプルでは、交差項（起業経験あり×前職ダミー）において、レファレンスグループである管理職と比較して、その他の職業は有意に成功する確率を下げていた。一方、立地場所についても、レファレンスグループである人口規模 10 万人未満の都市と比べて、200 万人以上と 30 万人～100 万人未満で起業をした経営者は有意に成功する確率を高めていた。

第 2 に、経営初心者と経営経験者に共通する成功確率を高める要因は若年で起業経験

があり、企業規模を拡大したいというポジティブな成長意欲であった。起業時の年齢については、年齢が1歳若いといずれのタイプの起業家も約60～68%だけ成功する確率（プロビット・モデル）を高めることができる。斯業経験は経営初心者にとっても成功する確率を高める要因であったが、この確率（ロジット・モデル）は経営経験者において約2.2倍であり最高になっていた。この検証結果は仮説を支持していた。また成長意欲をもつ経営経験者は成長する確率（ロジット・モデル）を約1.8倍だけ高めていた。

両タイプの起業家にとって異なる成長要因は経営初心者の立地場所、経営経験者の経過月数と事業形態である。経営初心者は立地場所について、レファレンスグループである人口規模10万人未満の都市と比べて、200万人以上と30万人～100万人未満は有意に成功する確率を高めていた。つまり、経営初心者は200万人以上の人口規模がある市町村で起業をすれば、約11.4%（1.662倍）だけ成功する確率を高めていた。30万人～100万人未満においても約8%（1.446倍）だけ成功する確率を高めていた。この検証結果は仮説を支持するものではなかった。

一方、経営経験者は企業の年齢である経過月数が1カ月長くなると約0.3%（1.017倍）だけ成功する確率を高めていた。これは時間の経過とともに競争上の優位性を確保していることを示唆している。この検証結果は仮説を支持していた。平均値の有意差検定（表2）において経営初心者と経営経験者では有意な差はなかったこと、さらに経営初心者にはこの効果がみられないことからすると、経営経験者はこれまでの事業経営上の経験を活かしてこの優位性を確保していることを示唆している。

また仮説に反して、経営経験者は個人経営という事業形態で創業するときに約13.4%（0.486倍）だけ成功する確率を高めていた。交差項（斯業経験あり×前職ダミー）については経営初心者のみ統計上の有意性が確認できた^{（注4）}。経営初心者はレファレンスグループである管理職と比較して、その他の職業は有意に成功する確率（16.1%；0.491倍）を下げていた。この検証結果も仮説を支持していない。斯業経験の有無ダミーのみでみると、いずれの起業家も成功する確率を高めていたことと交差項の効果が有意でない場合が多いことから判断すると、前職よりも現在の事業に関連する業務をしていたかどうかという斯業経験の有無が成功する確率を高める効果を有している、と言える。

5. おわりに

本稿では経営初心者と経営経験者の成功する確率を高める要因を検証した。最初に、全サンプルを対象として、起業家タイプごとのダミー変数の効果を検証した。明らかに経営経験者が成功する確率に与える効果は大きかった。

次に、この2つの起業家タイプに共通する成功要因を検証した。いずれの起業家も若年で斯業経験があり、強い成長意欲を持つとき成功する確率は高くなっていた。斯業経験については、経営経験者の成功する確率に与える効果が経営初心者のそれを大幅に上回っていた。斯業経験と前職との交差項が成功する確率に与える効果については、経営初心者は一般勤務者以上の職務経験が必要であるが、斯業経験のみの効果と比べると前職よりも現在の事業に関連する何がしかの斯業経験があれば確率を高めることができる。

さらに各起業家に独自の成功要因を検証した。そして経営初心者にとっては立地場所

であり、経営経験者にとっては経過月数や個人経営という事業形態であるという検証結果を得た。

次に、こうした分析結果と起業支援政策との関連を考えてみる。起業に当たって、最も困難なことは開業資金を調達することである、と言われることがある。そして政府や地方自治体は多様な制度融資を実施している。がしかし本稿の分析結果によれば、開業資金は2つのタイプの起業家の成功する確率に対して何ら影響を与えていなかった。支援政策は包括的に実施するのではなく経営初心者と経営経験者で、その支援内容を変えるべきであろう。経営初心者には事業所の立地場所をアドバイスし、経営経験者には事業経営経験を活かすような情報を提供することによって、その成功する確率を高めることができるであろう。

最後に、残された研究課題を考える。

1. 起業経験については経験の有無ダミーを採用したが、その効果を測るには先行研究と同じように経験年数を変数とするのがより望ましいかもしれない。ただし、本稿で採用したデータ・ソースでは、この年数については欠損値が多く、変数として採用することを断念せざるを得なかった。また、前職ダミーとの交差項には確率を高めるような効果はなかった。

起業経験の有無ダミーについては、経営経験者の成功する確率に与える効果は経営初心者のそれよりも大きいことからすると単なる経験の有無や年数ではなく、経験の“質や幅”を吟味し変数として導入すべきであろう。そうすることによって成功する確率を高める経験を特定化することができる。

2. 本稿ではサンプル数を確保するためにポートフォリオ起業家と連続起業家とを合計した経営経験者を分析してみた。しかし、この2つの起業家タイプの間にも何らかの格差があり、それは経営成果に影響を与えているはずである。今後、なぜポートフォリオ起業家は複数の事業を経営できるのか、なぜ連続起業家は少なくとも1度は事業経営から退出し再び起業をしているのかなど、についても分析に堪えうるだけのサンプル数を収集し分析する必要がある。筆者の知る限り、こうした視点からわが国の起業家を研究するものはほとんどない。

[注]

(1) 経営初心者を対象とする分析ではないが、Santos-Requejo and Gonzalez-Benito (2000) はスペインの小売業を対象として、業種ごとに成功確率（粗利益マージン、営業利益マージンなど）の基準を設定し、この確率を高める要因を検証している。分析手法はロジット・モデルである。その検証結果をみると、成功確率を高める要因は業種ごとにかなり異なっており、小売業を一つの単位として分析することは必ずしも適切ではないことを明らかにしている。

(2) 経営経験者(298,100%)うち、ポートフォリオ起業家は 106(35.57%)、連続起業家は 192(64.42%)である。

(3) 被説明変数が 1 または 0 という 2 値的選択モデルにおいては、統計処理上、OLS 推定法が利用できない。このことについては松浦/コリン・マッケンジー(2001, pp.333-339)が詳しく説明している。OLS モデルとプロビット・モデルの推定方法やその意味をコンパクトにまとめたものに猪木他編(2001, pp.11-17)がある。

いま、 X_i を説明変数とし、サンプル数を $i = 1, 2, \dots, n$ とするとき、プロビット・モデルは $Y_i = 1$ となる確率を以下の式について最尤法（さいゆうほう）によって推定する。

$$P_i = \Phi(\partial_0 + \sum \partial_i \cdot X_i)$$

同じく、ロジット・モデルも以下の式について最尤法によって推定する。

$$P_i = \frac{1}{1 + \exp\{-(\partial_0 + \sum \partial_i \cdot X_i)\}}$$

具体的には次の式を推定する。

$$\text{Log}_e \left(\frac{P_i}{1 - P_i} \right) = \partial_0 + \sum \partial_i \cdot X_i$$

最尤法とは、ある事象が発生する ($y_i = 1$) 確率を p_i 、そうでない ($y_i = 0$) 確率を $(1 - p_i)$ として、実際の $y_i = 1$ か $y_i = 0$ かの二値データを「もっともらしく」する確率 p_i を求める推定方法である。確率変数 Y の実現値 y_i について、各データについて $P(Y = y_i) = p_i^{y_i} (1 - p_i)^{1 - y_i}$ を求め、次に全てのデータについて、その積を求める。 $P = \prod_{i=1} p_i^{y_i} (1 - p_i)^{1 - y_i}$ これを尤度（ゆうど）ないし尤度関数 $L = \prod_{Y_i=1} p_i^{y_i} \prod_{Y_i=0} (1 - p_i)^{1 - y_i}$ として、この式を最大化するパラメータを求める方法である。

(4) 斯業経験の有無ダミーを除いて推定しても推定結果はほぼ同じである。

参考文献

猪木武徳・連合総合生活開発研究所[編著] (2001) 『「転職」の経済学 適職選択と人材育成』 東洋経済新報社。

国民生活金融公庫総合研究所 (2008) 『2008 年度版新規開業白書』 中小企業リサーチセンター。

中小企業庁 (2002) 『2002 年版中小企業白書』 ぎょうせい。

深沼光・松原直樹 (2008a) 『若年非正規雇用者の新規開業とパフォーマンス』 『調査季報』 第 84 号、国民生活金融公庫総合研究所、pp.44-62。

深沼光・松原直樹 (2008b) 『地方における新規開業の特徴とパフォーマンス—大都市との比較から—』『調査季報』第 84 号、国民生活金融公庫総合研究所、pp.19-42。

本庄裕司 (2005) 「第 4 章 新規開業企業のパフォーマンス」忽那憲治・安田武彦編『日本の新規開業企業』白桃書房。

松浦克己/コリン・マッケンジー(2001) 『EViews による計量経済分析』東洋経済新報社。

- Harada, N. (2003). Who succeeds an entrepreneur? An analysis of the post-entry performance of new firms in Japan, *Japan and the World Economy*, 211-222.
- Kutsuna, N. and Harada, H. (2004). Small business owner-managers as latent informal investors in Japan: evidence from a country with a bank-based financial system, *Venture Capital*, 283-311.
- Parker, S.C. (2004). *The Economics of Self-employment and Entrepreneurship*, Cambridge University Press.
- Parker, S.C. ed., (2006). *The Economics of Entrepreneurship*, Edward Elgar.
- Santos-Requejo, L. and Gonzalez-Benito, O. (2000). Economic success factors in Spanish small retail businesses: an analysis based on sector-relative definitions, *Small Business Economics* 15, 209-222.
- Schiler, B. R. and Crewson, P. E. (1997). Entrepreneurial origins: a longitudinal inquiry, *Economic Inquiry* 35, 523-531.
- Storey, D. J. (1994). *Understanding the small business*, International Thomson Business Press.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., and Wright, M. (2006). *Habitual entrepreneurs*, Edward Elgar.
- Westhaed, P. and Wright, M. (1998a). Novice, Portfolio, and Serial Founders: Are They Different? , *Journal of Business Venturing*, 13, 173-204.
- Westhaed, P. and Wright, M. (1998b). Novice, Portfolio, and Serial Founders in Rural and Urban Areas, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 63-100.
- Westhaed, P. and Wright, M. (1999). Contributions of Novice, Portfolio, and Serial Founders Located in Rural and Urban Areas, *Regional Studies*, 33(2), 157-173.

表1. 変数の定義

変数	定義
(従属変数)	
収益性	黒字基調の場合=1、赤字基調の場合=0とするダミー変数。
(説明変数)	
性別（男性）	起業家が男性の場合=1、女性の場合=0とするダミー変数。
起業時の年齢（歳）	起業時における起業家の年齢:対数値。
最終学歴	起業家の最終学歴が大学卒・大学院修了の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
起業直前の職業	
役員	起業直前の職業が役員の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
管理職	起業直前の職業が管理職の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
役員＋管理職	起業直前の職業が役員＋管理職の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
一般勤務者	起業直前の職業が一般勤務者の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
その他	起業直前の職業が上記以外の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
起業経験	起業家が以前に現在の事業に関連した仕事の経験がある場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
交差項	
起業経験あり×役員	起業経験ありと開業直前の職業との交差項で各職業に従事していた場合=1、
起業経験あり×管理職（基準とする）	それ以外=0とするダミー変数。
起業経験あり×（役員＋管理職）	推定式では起業経験あり×管理職を「基準」とする。
起業経験あり×一般勤務者	
起業経験あり×その他	
起業時の資金額	起業時における資金調達額の合計:対数値。
起業からの経過月数	起業してからアンケート調査時までの経過月数。
今後、企業規模を拡大したい	今後、企業規模を拡大したい場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
事業形態	起業時の事業形態が法人形態の場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
事業所のある市町村の人口規模	
200万人以上（東京23区を含む）	事業所のある市町村の人口規模で該当する人口規模にある場合=1、
100万人～200万人未満	それ以外=0とするダミー変数。
30万人～100万人未満	推定式では10万人未満を「基準」とする。
10万人～30万人未満	
10万人未満（基準とする）	
起業時の業種	
建設業	起業時の業種が該当する場合=1、それ以外=0とするダミー変数。
製造業	推定式ではサービス業合計を「基準」とする。
情報・通信業	
運輸業	
卸売業	
小売業	
飲食店	
医療・福祉	
サービス業（消費者）	
サービス業（企業・官庁）	
サービス業の合計（基準とする）	

表2. 仮説の一覧

変数名	回帰係数の 符号予想	回帰係数の 効果予想
経営経験者ダミー	+, -	?
男性ダミー	+, -	?
開業時の年齢	+, -	?
大学卒・大学院修了ダミー	+, -	?
斯業経験ダミー	+	経験者 > 初心者
斯業経験あり×前職ダミー	+	経験者 > 初心者
資金調達額	+	経験者 > 初心者
企業年齢（経過月数）	+	経験者 > 初心者
将来ビジョン（成長意欲）ダミー	+, -	?
法人ダミー	+	?
立地場所ダミー	+	経験者 > 初心者

表3. 平均値の有意差検定

変数名\起業家	全サンプル N=1213	経営初心者 N=915	経営経験者 N=298	F値	有意確率
収益性；黒字基調	61.34%	59.78%	66.11%	3.799	0.052
男性	88.20%	87.43%	90.60%	2.176	0.140
起業時の年齢（歳）	41.66	40.32	45.79	68.098	0.000
大学卒・大学院修了	33.64%	32.02%	38.59%	4.354	0.037
起業直前の職業					
役員	12.86%	2.84%	43.62%	459.426	0.000
管理職	40.64%	43.50%	31.88%	12.688	0.000
役員＋管理職	53.50%	46.34%	75.50%	81.921	0.000
一般勤務者	33.45%	40.55%	11.74%	89.80	0.000
その他	13.03%	13.11%	12.75%	0.026	0.872
起業経験あり	84.09%	85.14%	80.87%	3.058	0.081
交差項					
起業経験あり×役員	11.05%	2.62%	36.91%	345.032	0.000
起業経験あり×管理職	35.61%	38.69%	26.17%	15.523	0.000
起業経験あり×（役員＋管理職）	46.66%	41.31%	63.09%	44.322	0.000
起業経験あり×一般勤務者	28.36%	34.32%	10.07%	68.638	0.000
起業経験あり×その他	9.07%	9.51%	7.72%	0.873	0.350
起業時の資金額（万円）	1404.78	1340.39	1602.51	2.780	0.096
起業からの経過月数	27.17	26.73	28.53	2.284	0.131
企業規模を拡大したい	74.2%	71.58%	82.21%	13.392	0.000
起業時の事業形態が法人	40.15%	34.21%	58.39%	57.191	0.000
事業所のある市町村の人口規模					
200万人以上（東京23区を含む）	21.85%	20.55%	25.84%	3.693	0.055
100万人～200万人未満	16.98%	16.72%	17.79%	0.180	0.671
30万人～100万人未満	22.09%	21.86%	22.82%	0.120	0.729
10万人～30万人未満	16.65%	16.94%	15.77%	0.221	0.639
10万人未満	22.42%	23.93%	17.79%	4.898	0.027
起業時の業種					
建設業	12.61%	12.68%	12.42%	0.014	0.906
製造業	5.77%	4.81%	8.72%	6.362	0.012
情報・通信業	4.78%	4.26%	6.38%	2.206	0.138
運輸業	8.99%	3.83%	3.69%	0.011	0.916
卸売業	3.79%	8.52%	10.40%	0.969	0.325
小売業	14.18%	14.64%	12.75%	0.661	0.416
飲食店	11.54%	12.02%	10.07%	0.840	0.359
医療・福祉	11.79%	13.33%	7.05%	8.589	0.003
サービス業（消費者）	14.18%	14.86%	12.08%	1.430	0.232
サービス業（企業・官庁）	12.37%	11.04%	16.44%	6.080	0.014
サービス業の合計	26.55%	25.90%	28.52%	0.792	0.374

注．起業時の経営者の年齢と開業資金合計は対数をとる前の値である。

表 4. 基本統計量

変数名\起業家	全サンプル N=1213				経営初心者 N=915				経営経験者 N=298			
	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
収益性；黒字基調=1	61.34%	0.487	0	1	59.78%	0.490	0	1	66.11%	0.474	0	1
経営初心者=1	75.43%	0.430	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-
経営経験者=1	24.57%	0.430	0	1	-	-	-	-	-	-	-	-
男性	88.20%	0.322	0	1	87.43%	0.331	0	1	90.60%	0.292	0	1
起業時の年齢（歳）	41.66	10.212	20	77	40.32	9.916	20	77	45.79	10.019	24	76
大学卒・大学院修了	33.64%	0.472	0	1	32.02%	0.466	0	1	38.59%	0.487	0	1
起業経験あり	84.09%	0.365	0	1	85.14%	0.355	0	1	80.87%	0.393	0	1
交差項												
起業経験あり×役員	11.05%	0.313	0	1	2.62%	0.159	0	1	36.91%	0.483	0	1
起業経験あり×管理職（基準とする）	35.61%	0.479	0	1	38.69%	0.487	0	1	26.17%	0.440	0	1
起業経験あり×（役員＋管理職）	46.66%	0.499	0	1	41.31%	0.492	0	1	63.09%	0.483	0	1
起業経験あり×一般勤務者	28.36%	0.450	0	1	34.32%	0.475	0	1	10.07%	0.301	0	1
起業経験あり×その他	9.07%	0.287	0	1	9.51%	0.293	0	1	7.72%	0.267	0	1
起業時の資金額（万円）	1404.78	2358.805	1	39000	1340.39	2379.075	20	39000	1602.51	2288.041	1	17000
起業からの経過月数	27.17	17.890	1	76	26.73	18.116	1	76	28.53	17.138	2	76
企業規模を拡大したい	74.2%	0.437	0	1	71.58%	0.451	0	1	82.21%	0.383	0	1
起業時の事業形態が法人	40.15%	0.490	0	1	34.21%	0.474	0	1	58.39%	0.493	0	1
事業所のある市町村の人口規模												
200万人以上（東京23区を含む）	21.85%	0.413	0	1	20.55%	0.404	0	1	25.84%	0.438	0	1
100万人～200万人未満	16.98%	0.375	0	1	16.72%	0.373	0	1	17.79%	0.383	0	1
30万人～100万人未満	22.09%	0.415	0	1	21.86%	0.413	0	1	22.82%	0.420	0	1
10万人～30万人未満	16.65%	0.372	0	1	16.94%	0.375	0	1	15.77%	0.365	0	1
10万人未満（基準とする）	22.42%	0.417	0	1	23.93%	0.426	0	1	17.79%	0.383	0	1

注．起業時の経営者の年齢と開業資金合計は対数をとる前の値である。
業種ダミーについては省略した。

表5. 経営経験の有無の効果

変数名\推定式	全サンプル(N=1213)		
	プロビット・ モデル	ロジット・ モデル	
	限界効果 dP(Y=1)/dX	係数	Exp(B)
経営経験者=1	0.097***	0.443***	1.557
男性	0.008	0.039	1.040
起業時の年齢（対数）	-0.631***	-2.838***	0.059
大学卒・大学院修了=1	0.045	0.201	1.222
斯業経験あり×役員	-0.017	-0.078	0.925
斯業経験あり×一般勤務者	-0.019	-0.082	0.921
斯業経験あり×その他	-0.152***	-0.682***	0.505
斯業経験（あり=1）	0.097**	0.438**	1.550
起業時の資金額（対数）	0.058*	0.261*	1.298
経過月数	0.0007	0.003	1.003
企業規模を拡大したい=1	0.083***	0.384***	1.468
事業形態（法人=1）	-0.078**	-0.359	0.698
200万人以上（東京23区を含む）	0.067	0.306	1.358
100万人～200万人未満	0.014	0.070	1.073
30万人～100万人未満	0.064	0.297	1.346
10万人～30万人未満	0.064	0.290	1.336
定数項	0.745***	3.335	28.074
-2対数尤度	86.572***	1532.338***	
Prob > χ^2	0.000	0.000	
McFadden R-squared	0.053		
正しい予測の割合	0.638		
Cox & Snell R-squared		0.069	
Nagelkerke R-squared		0.093	

注. 有意水準：***p<0.01；**p<0.05；*p<0.10.

各推定式における説明変数間でのVIFは2以下である。

すべての推定式は8種類の業種ダミーを含むが、ここでは表記を省略している。

表6. 推定結果

変数名\推定式	経営初心者 (N=915)			経営経験者 (N=298)			全サンプル (N=1213)		
	プロビット・ モデル	ロジット・ モデル	Exp (B)	プロビット・ モデル	ロジット・ モデル	Exp (B)	プロビット・ モデル	ロジット・ モデル	Exp (B)
	限界効果 dP(Y=1)/dX	係数		限界効果 dP(Y=1)/dX	係数		限界効果 dP(Y=1)/dX	係数	
男性	0.028	0.136	1.146	-0.071	0.429	0.651	0.010	0.050	1.051
起業時の年齢 (対数)	-0.602***	-2.675***	0.069	-0.682**	-3.579**	0.028	-0.577***	-2.576***	0.076
大学卒・大学院修了=1	0.043	0.194	1.214	0.032	0.162	1.176	0.043	0.194	1.214
ス業経験あり×役員	0.044	0.199	1.221	-0.038	-0.194	0.823	0.039	0.182	1.200
ス業経験あり×一般勤務者	-0.002	-0.011	0.989	-0.081	-0.425	0.654	-0.021	-0.094	0.911
ス業経験あり×その他	-0.161*	-0.712***	0.491	-0.134	-0.686	0.504	-0.145***	-0.645***	0.525
ス業経験 (あり=1)	0.085*	0.377*	1.458	0.149*	0.795*	2.215	0.084**	0.375**	1.455
起業時の資金額 (対数)	0.057	0.254	1.289	0.061	0.299	1.348	0.061*	0.275*	1.316
経過月数	-0.0002	-0.001	0.999	0.0032**	0.017*	1.017	0.0007	0.004	1.004
企業規模を拡大したい=1	0.069*	0.315*	1.370	0.122*	0.638*	1.893	0.090***	0.410***	1.508
事業形態 (法人=1)	-0.055	-0.252	0.777	-0.134**	-0.721**	0.486	-0.071**	0.327**	0.721
200万人以上 (東京23区を含む)	0.114**	0.508**	1.662	-0.068	-0.365	0.694	0.071*	0.321	1.378
100万人～200万人未満	0.015	0.080	1.083	-0.046	-0.240	0.787	0.017	0.084	1.088
30万人～100万人未満	0.080*	0.369*	1.446	-0.012	-0.089	0.915	0.068*	0.311*	1.365
10万人～30万人未満	0.051	0.233	1.263	0.075	0.351	1.421	0.068	0.306	1.358
定数項	0.677**	2.987**	19.822	1.030*	5.531*	25.242	0.665***	2.950***	19.113
-2対数尤度	71.138***	1162.677***		40.702**	340.541		80.824***	1539.237***	
Prob > χ^2	0.000	0.000		0.050	0.000		0.000	0.000	
McFadden R-squared	0.057			0.106			0.049		
正しい予測の割合	0.628			0.697			0.628		
Cox & Snell R-squared		0.074			0.129			0.063	
Nagelkerke R-squared		0.100			0.178			0.086	

注. 有意水準: ***p<0.01; **p<0.05; *p<0.10.

各推定式における説明変数間でのVIFは2以下である。

すべての推定式は8種類の業種ダミーを含むが、ここでは表記を省略している。